



La moyenne entreprise est-elle spécifique ?

Grégory Reyes

ATER

I.A.E. de Poitiers – Université de Poitiers
Laboratoire du CEREGE

greyes@voila.fr

Résumé :

En posant la question de la spécificité des moyennes entreprises l'auteur s'interroge sur l'existence de ces firmes. L'entreprise moyenne est-elle une réalité ? La tendance actuelle est à la multiplication des catégories. On ne parle plus d'entreprises mais de TPE, de PE, de ME ou de GE. Le signe PME ne semble plus à sa place. Dans ces conditions pour pouvoir distinguer de tels groupes, il faut que les entreprises qui les composent présentent des particularités permettant de constituer des ensembles.

L'auteur essaye de s'en assurer en définissant les moyennes entreprises dans un premier temps. Il tente de montrer qu'elles présentent des spécificités issues des petites et des grandes entreprises.

Dans un second temps il explique que ces originalités sont en réalité des atouts. Ces entreprises les développent grâce à des aptitudes entrepreneuriales empruntées aux petites entreprises ainsi qu'à une logique managériale empruntée aux grands ensembles. Il semble alors que ces entreprises justifient leur dénomination de firmes intermédiaires et présentent bien des caractéristiques spécifiques.

Définition, moyennes entreprises, statut intermédiaire, logiques entrepreneuriales et managériales.

La moyenne entreprise existe-t-elle ? Ce titre évocateur d'un article de M. Marchesnay (1997) dans la Revue Française de Gestion en dit long sur la difficulté de définir et d'établir le statut des entreprises moyennes. M. Marchesnay concluait d'ailleurs qu'en raison de l'évolution des attributs¹ de ces entreprises, apporter une définition devenait des plus complexes. On pouvait alors naturellement se poser la question de l'existence réelle de ces firmes. A l'heure où l'on parle des réseaux d'entreprises (Julien, Andriambeloson et Ramangalahy, 2002), de l'essaimage (Laviolette, 2003), de l'externalisation (Quélin, 2003), des hypogroupes et des hypofirmes (Marchesnay, 1997 ; Debray et Leyronas, 1998), de l'adossement (Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998) et de toutes autres nouvelles formes d'organisations, il est difficile d'espérer définir la moyenne entreprise tant elle apparaît hétérogène.

Il est vrai que le monde des affaires actuel est en pleine transformation. Les théories et approches managériales d'alors semblent avoir des difficultés pour apporter des réponses aux problèmes rencontrés par le praticien. Comme l'avait annoncé M. Marchesnay (1997) il y a quelques années, c'est à la recherche de nouveaux paradigmes, adaptés à la révolution entrepreneuriale, que nous sommes conviés. Même si nous sommes d'accord, notons que l'entrepreneur et la PME existent bel et bien. L'enjeu de cet article est de déterminer les spécificités de la moyenne entreprise. Pour réussir cet exercice, il faut se poser deux questions. Qui sont les moyennes entreprises ? Quelles sont leurs particularités ? La première suppose de passer en revue les différents travaux les définissant et de recenser dans les études empiriques les choix retenus pour constituer un échantillon. La seconde nous entraîne vers l'identification des atouts des moyennes entreprises.

Ces réflexions sur les spécificités de ces entreprises entraînent une question plus générale. Le statut de « moyenne entreprise » a-t-il sa raison d'être ?

Nous présenterons dans une première section les tentatives de définition de la moyenne entreprise. Nous conclurons cette section en exposant et en justifiant nos choix sur les variables retenues. Dans une seconde section, nous évoquerons ensuite les spécificités des moyennes entreprises ou plus précisément sa situation par rapport à la petite et à la grande entreprises.

1 : Les tentatives de définitions de la moyenne entreprise.

La première partie de cette section présente ce que nous avons appelé une définition « méthodologique ». Son utilité est limitée à la constitution d'un échantillon pour mettre en œuvre une étude empirique. Cependant elle est incomplète pour définir l'objet d'étude. Elle s'accompagnera d'une définition « théorique » permettant de cadrer le sujet.

1.1. Définir la moyenne entreprise pour constituer un échantillon empirique.

Pour offrir un aperçu des principales définitions, nous utiliserons la grille de lecture à deux dimensions de B. Duchéneau (1995, page 35). Cette grille fut créée à l'origine pour faire la synthèse des définitions de la PME. Nous l'avons reprise et adaptée à la moyenne entreprise. Nous l'utiliserons comme point de départ d'une présentation des quelques tentatives de définitions de la moyenne entreprise.

Le tableau présenté ci-dessous comprend 2 dimensions qu'il convient d'expliquer :

¹ Le rôle du dirigeant propriétaire, la structure et l'environnement de l'entreprise.

- **les publics concernés** : les pouvoirs publics, les organisations patronales, les chercheurs et leurs études faites sur la moyenne entreprise (ou la PME car l'une intègre l'autre) et les organismes statistiques. Cela nous permet de présenter pour chaque public les choix effectués en matière de définition de la moyenne entreprise.
- **Les critères retenus par ces publics** : ils sont quantitatifs avec l'effectif, le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée ; ils sont qualitatifs avec la propriété du capital, la responsabilité du dirigeant et le nombre de produits commercialisés par l'entreprise.

Tableau n°1: Définition de la moyenne entreprise

Publics	Critères					
	Quantitatifs			Qualitatifs		
	Chiffre d'affaires	Effectifs Nombre de salariés	Valeur ajoutée	A quitté le stade mono produit	Propriété du capital	Responsabilité des dirigeants
Pouvoirs Publics						
Etat Français	< à 40 millions d'Ecus	50 à 250 salariés			Indépendante à 75%	
BDPME		50 à 500 salariés				
La communauté Européenne	< à 40 millions d'Ecus	50 à 250 salariés			Indépendante à 75%	-
Organisations patronales						
Entreprise et Progrès		100 à 500 salariés				
CGPME		50 à 500 salariés				Rôle primordial du propriétaire-dirigeant
MEDEF		50 à 500 salariés				
Exemple d'auteurs et de chercheurs/ études publiées						
Boyer et Germain 1999		50 à 500 salariés				
Marchesnay 1992		50 à 200 salariés				
Lemoine 1995		50 à 199 salariés		Sous-traitance < à 50%	Totalement Indépendante	
Le Vigoureux 1995, 1997		50 à 500 salariés			Variété de structure de propriété	Au minimum une structure fonctionnelle élémentaire
Joffre et Wickman 1997		50 à 500 salariés			Variété de structure de propriété	
Duchêneaut 1995, 1996, 1997		50 à 500 salariés				
Organismes Statistiques						
INSEE		50 à 500 salariés				
EUROSAT observatoire Européen des PME	< à 40 millions d'Ecus	50 à 250 salariés			Indépendante à 75%	
CEPME		50 à 500 salariés				

Plusieurs constats s'imposent à la lecture de ce tableau. Premièrement, nous remarquons que la colonne « Valeur ajoutée » et la colonne « A quitté le stade mono produit » restent vides. Pour le critère quantitatif de valeur ajoutée l'explication est avancée par F. Le Vigoureux (1995). Il nous indique que ce critère est certainement le meilleur pour quantifier la taille d'une entreprise, car la création de richesse est la finalité première de l'entreprise. Cependant, la valeur ajoutée est encore difficilement accessible statistiquement. Le manque d'informations disponibles sur ce sujet est son grand point faible. Cela explique son absence dans les études.

Le critère de diversité de production est pertinent dans le sens où il traduit une évolution de l'entreprise qui est passée d'une affaire mono produit à une activité multi produit. Cette évolution s'accompagne naturellement d'une métamorphose de l'organisation pour faire face efficacement au changement (Bassire, 1976). A partir de ce constat, des auteurs ont établi des stades successifs en reliant degré de diversification de l'activité et taille de l'entreprise qui ont donné naissance à une théorie appelée métamorphique (Greiner, 1972 ; Basire, 1976).

Cette théorie fut largement critiquée notamment sur la difficulté à prévoir l'instant où une transformation deviendrait nécessaire. Il est difficile alors d'opérer une sélection sur ce critère sans informations précises sur l'évolution. C'est sans doute les raisons de ce vide dans le tableau sur la définition de la moyenne entreprise.

La difficulté d'accès aux données est la principale limite à l'utilisation des critères qualitatifs. Ce n'est pas le cas pour la propriété du capital, critère est souvent utilisé pour définir la moyenne entreprise. Cependant, si l'on accepte clairement que la moyenne entreprise est indépendante, les évolutions actuelles en matière d'organisation nous orientent vers une variété de modèles (Le Vigoureux, 1997). Il s'agit d'une différence majeure avec la petite entreprise où le schéma du dirigeant/propriétaire est dominant.

Ainsi, en France, le tissu des entreprises intermédiaires s'enrichit de structures adossées (ouvertes partiellement à d'autres organisations) ou subordonnées (filiales) sous l'effet des politiques de croissance des grands groupes, de leur tendance à l'externalisation² d'activités et d'une moindre réticence des entreprises patrimoniales à céder une fraction de leur capital (Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998). A cela, ajoutons une tendance actuelle à l'amplification de nouveaux modes relationnels comme la coopération, qui implique une altération localisée de l'indépendance de la moyenne entreprise. La propriété du capital est donc un critère essentiel pour définir l'entreprise moyenne, mais il est difficile à opérationnaliser dans la constitution de l'échantillon.

Le troisième critère qualitatif est « la responsabilité du dirigeant », non au seul sens juridique, mais plutôt comme, on comprendra le profil du dirigeant, principalement identifié par les caractéristiques de sa gestion de l'entreprise. On parle facilement du « type » d'entrepreneur lorsqu'on aborde la PME. Des études telles que celles de Julien et Marchesnay (1996) proposent une typologie basée sur la logique d'action de l'entrepreneur. Ils présentent deux profils types d'individus avec les PIC (pérennité, indépendance croissance) et les CAP (croissance, autonomie, pérennité). L. J. Fillion (1997) sur un principe similaire, distingue six types de propriétaires/ dirigeants. Il associe leurs comportements à la raison d'être de l'entreprise et à la stratégie adoptée. Ainsi les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur par l'intermédiaire de ses orientations stratégiques participent à la structuration de l'entreprise.

Cependant, le profil du dirigeant en moyenne entreprise semble assez différent, et l'augmentation de la taille de l'entreprise l'oblige à déléguer des tâches à une petite équipe de cadres (Leray, 1999). C'est le passage à la structure fonctionnelle. Le style de management va être différent, le dirigeant délègue davantage et il est plus sensible à l'importance des compétences managériales (Duchéneaut, 1997).

² L'externalisation est aujourd'hui une composante majeure d'un phénomène de réorganisation (Desreumaux, 1996) accompagnée du recentrage des firmes sur leur cœur de compétence (Quélin, 2003).

Peu d'auteurs font référence à ce critère pour la constitution de leur échantillon. Là encore le fossé est grand entre la définition retenue de l'entreprise moyenne et le choix des critères de sélection pour appréhender le terrain. Mais comme le souligne B. Duchéneaut (1997, page 110) des différences nettes dans le profil du dirigeant de moyenne entreprise sont liées à la taille de la société. « Cela s'illustre, dans un sens par le pourcentage de capital maîtrisé, et dans un autre sens par les éléments de niveaux de formation et de goût pour le pouvoir et l'ouverture culturelle ». Dans ces conditions, pour la constitution de l'échantillon le critère qui apparaît important reste l'effectif.

On remarquera l'unanimité faite au critère quantitatif d'effectif. Ce consensus tient à la facilité d'utilisation de ce critère, même s'il pose des problèmes liés à la définition du nombre d'employés (permanents, à temps partiel, saisonniers...). Il présente des avantages notamment par rapport au chiffre d'affaires, puisqu'il n'est pas sujet aux variations monétaires, il est plus apte à expliquer les variations structurelles et enfin, de nombreuses dispositions législatives et réglementaires y font référence (Le Vigoureux 1995, Duchéneaut 1995). De plus, le chiffre d'affaires est directement lié aux affaires traitées, il avantage donc les entreprises commerciales. Ainsi il ne permet pas les comparaisons intersectorielles (Le Vigoureux 1995).

La quasi totalité des observateurs retiennent comme seuil inférieur un effectif de 50 salariés pour définir la moyenne entreprise. En dépassant ce stade, on considère que l'entreprise est passée du statut de petite à moyenne structure. Par contre, le seuil supérieur ne fait pas l'unanimité. Initialement, les études retenaient un seuil de 500 salariés. Il semblerait qu'à ce niveau l'entreprise est plus proche de la grande structure que de la moyenne, en particulier dans certains secteurs comme les services.

Pour cette raison, la Communauté Européenne retient le seuil de 250 salariés : « le seuil de 500 salariés n'est pas véritablement sélectif, car il englobe la presque totalité des entreprises (99.9% des 14 millions d'entreprises)... une entreprise avec 500 salariés dispose de moyens humains, financiers et techniques qui sortent largement du cadre de l'entreprise moyenne... elle possède des structures très solides de management dans les domaines de la production, des ventes, du marketing, de la recherche et de la gestion du personnel, qui les distinguent nettement des entreprises ayant jusqu'à 250 employés... » (Recommandation de la Commission Européenne du 3 avril 1996). Cette recommandation avait pour but d'uniformiser les pratiques à tous les états membres, mais sans grand succès pour l'instant en France notamment. Ainsi celle de la Banque de Développement des PME (BDPME) faite par le Centre d'Etude des PME (CEPME) sur la conjoncture, l'investissement et le financement des petites et moyennes entreprises en Juin 2003 retient comme seuil supérieur un effectif de 500 salariés.

M. Marchesnay (1997), revenant sur plusieurs des critères que nous avons évoqués précédemment, tire la conclusion que les attributs³ ne permettent plus de qualifier l'entreprise moyenne. Les études sur le propriétaire/dirigeant font apparaître une extrême diversité d'aspirations, de représentations et de comportements. « Sous l'effet des multiples mutations qui ont affecté le monde des entreprises intermédiaires, un modèle unique de dirigeant n'est plus possible comme autrefois » (Marchesnay, 1997, page 93). Pour la structure désormais toutes les configurations sont possibles. Quant à l'environnement, on observe de multiples schémas avec par exemple la cohabitation de marchés locaux et internationaux, des activités standardisables et d'autres avec une expertise peu reproductible.

³ Le rôle du dirigeant/propriétaire, la structure et l'environnement.

En définitive le critère d'effectif reste le plus efficace pour construire un échantillon si l'on tient compte de la remarque faite sur le seuil supérieur. Cependant quelques études que nous allons présenter maintenant ont essayé de définir la moyenne entreprise avec d'autres critères que la taille en effectif salarié.

1.2. L'exigence d'une définition théorique.

« Les perceptions des contours de l'objet moyenne entreprise restent cependant aujourd'hui fort différentes au sein même de la communauté académique. Un certain consensus autour d'une définition de cet objet (ou l'acceptation par le plus grand nombre de s'y référer quitte à l'amender) est pourtant nécessaire à la clarification et à la réunion d'un savoir émietté par trop de travaux isolés » (Joffre et Wickam, 1997, page 64).

Pour plusieurs chercheurs, l'effort d'identification ne peut se cantonner à des catégories statistiques et des seuils administratifs (Boyer et Germain, 1999 ; Le Vigoureux, 1997 et 1995 ; Joffre et Wickam, 1997 ; Marchesnay, 1997 ; Hirigoyen, 1981). Il est vrai que les critères quantitatifs ont un côté extrêmement réducteur dans le sens où certaines entreprises de moins de 50 ou de plus de 500 présentent malgré tout les attributs du « modèle » de la moyenne entreprise (Joffre et Wickam, 1997). Par ailleurs, comme nous l'avons signalé, la variété des structures de propriétés actuelles oblige à reconsidérer par exemple, la définition de la commission européenne qui ne tient compte que de la taille en effectif, en chiffres d'affaires et du total du bilan.

G. Hirigoyen (1981) souligne la nécessité d'enrichir la définition de la moyenne entreprise avec des critères qualitatifs. Pour lui, la moyenne entreprise se caractérise davantage par des critères qualitatifs que quantitatifs. Il identifie sept critères pour qualifier les moyennes entreprises.

La responsabilité : un seul homme pour diriger l'entreprise, il a la responsabilité financière, technique, sociale et morale de l'entreprise. L'auteur souligne que cela tend à changer par le jeu de la délégation, de plus en plus fréquente (Leray, 1999 ; Le Vigoureux, 1997).

La propriété : le patrimoine social est le fait d'un seul homme ou d'une famille quelle que soit la forme juridique observée. Là encore, cette constatation doit être relativisée, la moyenne entreprise revêt aujourd'hui des structures de propriété très diverses pour faire face aux mutations de l'économie moderne, comme l'adossement⁴ par exemple (Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998 ; Le Corroller et Le Vigoureux, 1998 ; Joffre et Wickam, 1997).

L'existence d'un objectif particulier de richesse : elle se caractérise par une rentabilité « satisfaisante » à court terme selon trois raisons. Le modèle de la maximisation de la valeur des fonds propres suppose un arbitrage des actionnaires sur les parts sociales. C'est en pratique difficile dans des entreprises non cotées. La seconde raison est l'absence d'information quant à la valeur de l'entreprise sur le marché. Enfin comme ces entreprises ont souvent un caractère familial, la maximisation des fonds propres ne peut être la seule, voire la meilleure représentation des objectifs des associés.

⁴ L'entreprise adossée est une organisation dont le capital est contrôlé par une coalition de personnes physiques (une famille par exemple à travers une société de holding), mais se trouve également détenue par des personnes morales minoritaires (groupes, institutions financières ou capital risquer) (Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998).

Cependant, nous remarquons qu'aujourd'hui la structure de propriété a évolué. F. Le Vigoureux (1997) constate « qu'au cours de la décennie 1980, plus du quart des entreprises industrielles françaises ont procédé à une cession de contrôle, le plus souvent en faveur d'entités plus importantes » (page 74). C'est le signe que l'actionnariat des firmes moyennes est en recomposition.

La flexibilité : c'est caractéristique de la PME, elle a cette faculté de s'adapter à son environnement. Cette qualité essentielle est évidente dans ces entreprises selon G. Hirigoyen (1981). Il mesure cette flexibilité en comparant la situation (financière et sociale) des PME et des grandes entreprises sur la période de 1974 à 1978. Il constate que les PME ont mieux résisté et ont fait même preuve d'un certain dynamisme dans l'emploi. Du reste comme le démontre l'enquête semestrielle de conjoncture de Juin 2003 réalisée par la Banque de développement des PME, dans un contexte difficile où l'on constate un ralentissement de la croissance, les PME et plus particulièrement les moyennes entreprises résistent. Si bien que les dirigeants restent optimistes et s'attendent à un net redressement pour 2004.

Insuffisance du système d'information et non recours aux méthodes de décision et de planification : G. Hirigoyen (1981) remarque que les moyennes entreprises n'ont pas un système d'information suffisant. Leur comptabilité analytique n'est pas rigoureuse, donc ne permet pas des méthodes de décision et de planification satisfaisantes.

La taille humaine : l'auteur souligne qu'au delà d'un certain effectif, l'entreprise tend à échapper au talent de ses gestionnaires et s'accommode de systèmes automatiques de contrôle qui rendent difficile l'adaptation permanente au changement. La moyenne entreprise favorise au contraire les relations personnelles où chacun est connu de tous.

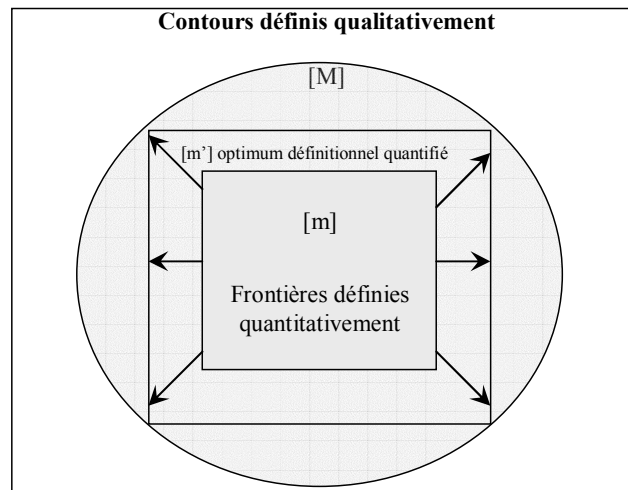
La faible autonomie : l'utilisation de ce critère par G. Hirigoyen (1981) s'explique par le fait que son étude porte sur les moyennes entreprises industrielles. Ces entreprises sont pour un nombre important sous-traitantes et donc liées aux stratégies des donneurs d'ordre. Sur les moyennes entreprises en général le rapport de force est à nuancer. Par ailleurs, l'auteur nous explique que ces entreprises sont très largement dépendantes du système bancaire en raison d'un endettement à court terme. Là encore les nouvelles formes de structure de propriété tendent à changer la donne. La dépendance financière envers l'organisme de crédit est moins vraie dans le cadre de sociétés adossées, elle est transférée vers la société mère.

Cette définition, bien que partiellement remise en cause par les changements de l'environnement, a le mérite de montrer que les moyennes entreprises industrielles se caractérisent surtout par des critères qualitatifs et structurels. De plus le dirigeant, comme le souligne d'ailleurs G. Hirigoyen (1981, page 857), accorde d'avantage de responsabilités aux cadres de son équipe par spécialisation des fonctions et séparation des pouvoirs (Leray 1999, Le Vigoureux 1997, Duchéneaut 1995 et 1997, Kalika 1988).

Il semble dès lors que la responsabilité en moyenne entreprise se partage entre le dirigeant gardant une certaine suprématie dans les décisions et les cadres contrôlant davantage leur domaine d'activité.

Il s'agit de cette petite équipe de cadres bien décrite par F. Le Vigoureux (1999, page 73) qui, à notre sens, est une caractéristique essentielle de la moyenne entreprise. Ce dernier a d'ailleurs fourni à son tour une définition très complète de la moyenne entreprise. Reprenant la dialectique critères qualitatifs/critères quantitatifs pour définir la moyenne entreprise, F. Le Vigoureux illustre son exercice de définition par le schéma ci-après.

Schéma n°1: Représentation de l'exercice de définition



Source : Le Vigoureux F. (1995), « Essai de définition de la moyenne entreprise », in *Cahier de Recherche du Centre de la Moyenne entreprise, IAE de Caen, Cahier n°1/95*

Au sens de F. Le Vigoureux (1995), les critères quantitatifs doivent être portés par une définition qualitative de la taille moyenne et s'y greffer. [M] est le grand ensemble des critères qualitatifs nombreux pour définir la moyenne entreprise. L'auteur propose alors à partir de [M] de dessiner les frontières d'un sous-ensemble cette fois-ci quantifié. Le sous-ensemble [m] obtenu n'englobe pas tout l'univers des moyennes entreprises, pour cela il faut le déplacer le plus possible vers son optimum définitionnel quantifié [m'] faisant ainsi une large place aux variables qualitatives.

En passant en revue une pluralité de critères qualitatifs l'auteur nous propose une définition reposant sur 3 points :

- l'entreprise est de structure simple, fonctionnelle et à son sommet siège un dirigeant plus une petite équipe de cadres très impliqués au savoir faire difficilement substituable ;
- le capital social n'est pas dilué, mais majoritairement concentré aux mains du dirigeant, de sa famille ou de relations proches. Dans le cas contraire, l'entreprise devient un établissement et risque de voir son entité se fondre dans la culture du groupe ;
- l'entreprise a une ligne de produit unique ou quelques lignes dont l'une est dominante (stade de monoproduction).

Pour les critères quantitatifs, F. Le Vigoureux ne retiendra que l'effectif parmi les 4 qu'il envisage (l'effectif, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et les immobilisations). Comme nous l'avons exposé plus haut, ce choix est motivé par le fait que ce critère n'est pas sujet aux variations monétaires, les dispositions législatives y font référence. De plus ce critère est le plus apte à expliquer les variations structurelles (Kalika 1988). Et enfin contrairement à la valeur ajoutée, il fournit des données chiffrées fiables. L'auteur arrive à la conclusion suivante : « Le seuil de 50 salariés est une étape structurante de l'organisation et le seuil de 200 salariés peut s'accorder avec l'apparition d'une certaine dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'actionnariat externe. Ces bornes constituent un ensemble restrictif des moyennes entreprises, tous secteurs confondus. Elles autorisent la constitution d'un ensemble où les présomptions d'y trouver des entreprises présentant les caractéristiques qualitatives précédemment décrites sont fortes » (Le Vigoureux 1995, page 31).

Deux remarques s'imposent :

- la structure du capital des entreprises moyennes tend à changer de nature (adossement, hypo-groupes) ainsi que les formes organisationnelles (réseaux, partenariat), ou du moins à évoluer (Debray et Leyronas, 1998). L'auteur a d'ailleurs rejoint cette idée dans des recherches plus récentes (Le Vigoureux, 1997 ; Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998 ; Le Corroller et Le Vigoureux, 1998) ;
- il semble que la taille des entreprises puissent être étendue à 500 salariés, surtout dans certains secteurs professionnels. Là encore, F. Le Vigoureux (1997) a par la suite, élargi son point de vue en incorporant les [200/500] dans sa définition.

Pour conclure cette section, exposons la définition que nous retenons de la moyenne entreprise. Nous retenons deux catégories de définitions : l'une méthodologique et l'autre théorique. La première se veut pratique afin de permettre la constitution d'un échantillon en écartant un minimum d'entreprises susceptibles de rentrer dans la famille des moyennes. La seconde doit permettre de définir l'objet « moyenne entreprise » pour un travail théorique et des conclusions empiriques. Par conséquent, elle doit être plus exhaustive.

Pour les raisons que nous avons évoquées dans le premier paragraphe notre définition **méthodologique** retient comme variable de mesure un effectif compris entre 50 et 500 salariés. Notre définition **théorique** vise à situer l'objet d'étude. Elle est, par conséquent, moins opérationnelle pour constituer un échantillon. Elle intègre à la fois des critères qualitatifs et quantitatifs. Nous adhérons à la démarche de F. Le Vigoureux (1995) qui considère que la définition de la moyenne entreprise comporte des critères quantitatifs portés par des critères qualitatifs.

Nous avons réuni ces différents critères dans le tableau suivant :

Tableau n°2: Définition théorique de la moyenne entreprise.

Critère qualitatif	Critère quantitatif
Entreprise structurée : généralement de structure fonctionnelle simple (Kalika 1988, Leray 1999) où une petite équipe de cadres appuie le dirigeant dans la gestion de l'entreprise (Le Vigoureux 1995, 1997). Variété du capital social : la structure de propriété n'est plus uniquement indépendante ou familiale. Une transformation de la structure de l'actionnariat donne naissance à des filiales flexibles de taille moyenne ou à des entreprises adossées (Adam-Ledunois et Le Vigoureux 1998). Cette évolution est le résultat d'une nécessité ou d'une vocation des grandes entreprises de se recentrer sur un métier ; la moyenne vient ainsi élargir le halo des grands ensembles (Boyer et Germain 1999).	Effectif de 50 à 500 salariés : critère quantitatif unique car contrairement au chiffre d'affaires, il n'est pas sujet aux variations monétaires. Il permet davantage de comparaisons intersectorielles (Le Vigoureux 1995).

Ces critères sont discriminants, ils offrent la possibilité de différencier la moyenne de la petite entreprise. Le critère qualitatif du système d'information peu formalisé et de la centralisation de la décision (au sein d'un comité de direction) pourrait être rajouté. Mais ces critères ne permettent pas de distinguer la petite des moyennes entreprises. Pour cette raison ils n'apparaissent pas dans le tableau. Il en est de même pour la flexibilité, à la différence cependant, que ce critère apporte une particularité. En l'associant à un style de management plus proche des grandes structures, il devient un atout. C'est donc une spécificité que nous développerons dans la section suivante.

Soulignons enfin, qu'il y a un effet lié à la taille de l'entreprise. C'est la garantie d'une certaine capacité managériale, notamment dans la capacité à déléguer et à réunir au sein d'une même entité une pluralité de savoir et de compétences.

2 Les atouts des entreprises moyennes.

Dans cette section nous allons mettre en évidence les spécificités de la moyenne entreprise. En partant du constat que pour identifier la spécificité de la moyenne entreprise, nous devons chercher dans un premier temps les points qui la différencient de sa cadette et de son aînée. Pour cela, nous passerons en revue les fondements de la théorie métamorphique. Ensuite nous insisterons dans la seconde partie de cette section sur certaines caractéristiques de la spécificité de ces entreprises. Ainsi, grâce à une présentation et à une critique de la théorie métamorphique, nous aurons les matériaux nécessaires à une analyse plus fine des caractéristiques de la spécificité des moyennes entreprises.

2.1. Déterminer la spécificité par la configuration organisationnelle : l'apport de la théorie métamorphique.

Ce développement sera consacré à l'étude des aspects organisationnels des moyennes entreprises. Nous espérons répondre à la question suivante : les moyennes entreprises sont-elles spécifiques en raison de leur taille et de leur configuration ? Pour cela nous allons examiner les différentes étapes de la métamorphose des organisations. Nous espérons par cette démarche situer la moyenne entreprise parmi les configurations rencontrées en fonction du stade d'évolution.

Les années soixante ont été le fruit de nombreux travaux portant sur l'évolution des PME. Ils étaient basés explicitement ou implicitement sur les cycles de vie et se sont avérés bien adaptés aux recherches empiriques (Lanoux, 2002). La PME est présentée comme une grande entreprise en devenir, ce qui a valu par la suite à ce courant de vives critiques (Lanoux, 2002 ; Godener, 2002 ; Julien et Marchesnay, 1996). Cette théorie s'appuie sur l'étude des variations ou changements organisationnels qu'opère l'entreprise au cours de son existence. Les modèles de la métamorphose (Greiner, 1972 ; Basire, 1976...) présentent la transformation de l'entreprise en croissance comme un processus discontinu (Godener, 2002). L'évolution se fait par période, en alternant phases de développement et stabilité interne. Entre ces deux étapes des périodes de mutations profondes interviennent. C'est l'occasion pour l'entreprise de franchir des seuils à la suite d'un changement de dimension organisationnelle (Greiner, 1972).

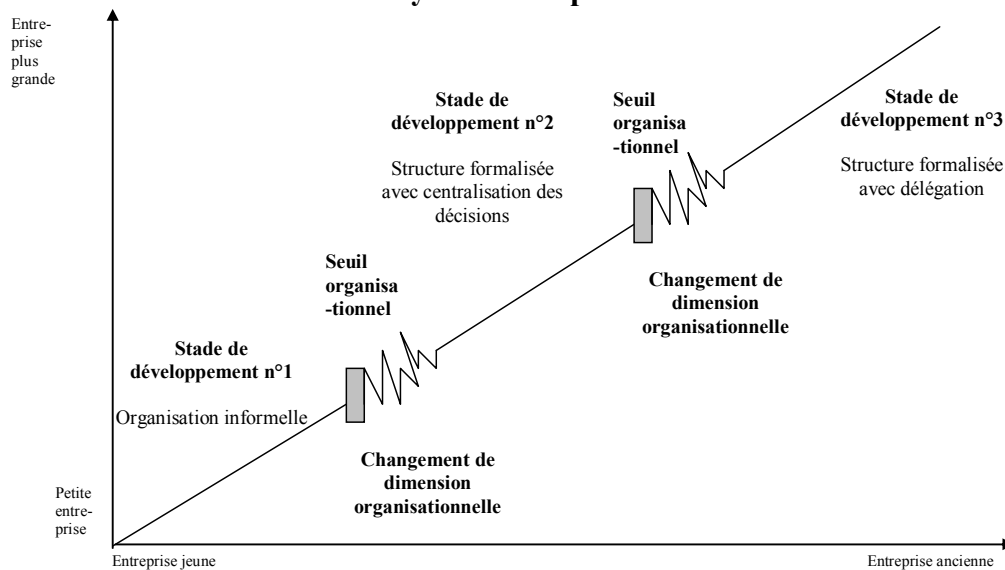
Selon la théorie métamorphique, le **stade 1** correspond aux premiers pas de l'entreprise. Sa structure est informelle. La société est gérée quasi exclusivement par le dirigeant. La proximité géographique, liée à la faible taille de l'entreprise en effectif, permet à l'information de circuler naturellement. Nous sommes confrontés au modèle classique de la très petite ou petite entreprise. Si la croissance continue, elle devra faire face à un alourdissement des tâches. Les dirigeants sont alors submergés par le travail. Ils n'ont plus le recul nécessaire, ils sont confrontés au premier seuil organisationnel. Le changement organisationnel est engagé, il conduit la firme vers le **stade 2**. La structure est précisée et la spécialisation des tâches développée. De grandes fonctions sont identifiées dans l'entreprise. Cette dernière s'enrichit grâce à l'arrivée de responsables nommés à la tête des principales fonctions. La structure devient donc fonctionnelle. Un système d'information est formalisé.

Le dirigeant est maintenant un superviseur, mais ne délègue pas pour autant la gestion courante. La croissance redémarre jusqu'aux prochains signes de saturation.

A nouveau, le dirigeant se trouve engagé dans les opérations à court terme. Les décisions sont prises trop vite, certains postes sont laissés sans direction. L'entreprise perd de son efficacité, c'est le second seuil. Un nouveau changement est nécessaire pour permettre le passage au 3^{ème} stade. De nouveaux niveaux hiérarchiques sont créés. La délégation est opérée par unités géographiques ou divisions. Le système de contrôle s'est étoffé. La gestion du personnel se développe. Le dirigeant prend ses décisions en tenant compte de l'avis de ses subordonnés et cherche leur adhésion. La poursuite de la croissance entraînera le franchissement du 3^{ème} seuil (Godener 2002).

L'évolution que nous venons de décrire est représentée par le schéma suivant :

Schéma n°2: les différentes phases d'évolution du mode d'organisation de la petite et moyenne entreprise en croissance.



Source : Godener A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? », in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 15, n°1, pages 39-63

Parmi les trois modes d'organisation que nous venons d'exposer, il semble que la moyenne entreprise se situe au stade 2 en partie mais surtout au stade 3. En effet, les stades 2 et 3 montrent des spécificités organisationnelles largement attribuées aux moyennes entreprises : une structure fonctionnelle obtenue suite à une délégation des tâches (Leray, 1999 ; Le Vigoureux, 1997 ; Duchéneau, 1997 et 1995 ; Kalika 1988), un marché élargi (Boyer et Germain, 1999), une production industrielle (en opposition à artisanale) et plusieurs produits ou services (Le Vigoureux, 1995).

Ces caractéristiques sont intéressantes mais doivent être nuancées. Plusieurs critiques ont remis en question la pertinence du modèle métamorphique.

La première concerne la volonté de croissance. Comme le souligne P.A. Julien et M. Marchesnay (1996), les dirigeants n'expriment pas toujours le désir de développer leurs activités. C'est sans doute lié aux difficultés (financières, administratives et organisationnelles) qu'un tel projet suscite car les risques sont nombreux.

La seconde critique s'adresse aux types d'entreprises et au caractère de la croissance. Peut-on comparer la croissance d'une entreprise de haute technologie avec une entreprise du bâtiment ? Il est difficile de trouver des similitudes entre le chemin de croissance de ces deux types de firmes (Lanoux, 2002).

La troisième critique est avancée par A. Godener (1995). L'évolution présentée est une tendance générale et il n'est pas rare de voir au sein de l'entreprise des organes évoluer à des rythmes différents. De plus il est assez difficile de prévoir les transformations et leur nécessité.

Ces critiques sont essentiellement concentrées sur la survenue des seuils. Si elles remettent sérieusement en cause les conditions de la métamorphose, elles ne concernent pas les conséquences de la transformation. Et c'est sur ce point que cette théorie est attirante. Ce qui est intéressant, c'est la relation entre la taille de l'entreprise et une certaine configuration organisationnelle (ou mode organisationnel). Cependant, il est important d'être prudent. La linéarité des phases de développement est trop simple et à ce titre critiquable. Certaines entreprises ne vont pas s'agrandir, elles vont conserver leur taille initiale. Pour répondre aux difficultés créées par l'augmentation d'activité, elles vont modifier uniquement certains aspects de leur organisation (externaliser par exemple). On trouve alors une multitude de configurations dans lesquelles se retrouvent les moyennes entreprises (Marchesnay, 1997 ; Leray, 1999). Il est difficile de se référer à un modèle structurel unique de la moyenne entreprise. Avancer qu'elles sont de structure essentiellement fonctionnelle apparaît réducteur (même si c'est le cas de figure le plus généralement constaté dans la littérature) car on pourrait retrouver aisément toutes sortes de configurations organisationnelles dans les moyennes entreprises (Marchesnay 1997). Ces entreprises ne sont donc pas spécifiques en raison d'un mode d'organisation particulier.

2.2. Une spécificité perçue comme un atout.

On considère que les PME ont des pratiques de gestion sensiblement différentes des grandes entreprises : « plus l'entreprise est petite, plus sa compétitivité est conditionnée par l'adoption de règles de gestion spécifiques » (Marchesnay 1992). S'il est donc très clair que les PME ont une gestion particulière, les moyennes possèdent un atout majeur : elles empruntent à la petite et à la grande entreprise. Sous le qualificatif de tissus d'entreprises intermédiaires, elles sont caractérisées par une double identité.

La dénomination « intermédiaire » est éloquente à ce sujet. C'est bien à la frontière entre ces deux groupes d'entreprises que se situe la moyenne. Elle possède les caractéristiques de flexibilité et de proximité de la petite tout en empruntant la formalisation et la structuration organisationnelle de la grande (Boyer et Germain, 1999). C'est donc l'articulation entre la petite dominée par des modèles entrepreneuriaux et la grande aux représentations managériales classiques (Divay, 1999). En ce sens, les moyennes entreprises sont spécifiques. Elles exploitent l'avantage de leur taille tout en étant capables de mettre en place des comportements managériaux. Il est donc plus correct de parler d'atouts que de spécificité (Joffre et Wickam, 1997). A partir de ce constat nous pouvons exposer quelques traits de ces atouts : la flexibilité, la réactivité, la proximité et la stratégie. Reprenons succinctement chacun de ces termes.

Flexibilité : elle est obtenue pour plusieurs raisons. D'abord grâce aux structures qui la favorisent. De formes relativement simples elles facilitent la circulation d'information (Kalika, 1988). Même si, comme nous l'avons présenté plus haut, la moyenne entreprise revêt plusieurs configurations, la forme fonctionnelle reste dominante (Leray, 1999), avec peu d'échelons hiérarchiques. Y. Leray (1999) préconise la forme quasi divisionnelle comme configuration idéale des moyennes entreprises. Cette recommandation n'enlève rien à la flexibilité de ces entreprises car elles sont alors plus sensibles à l'intégration du client et donc favorables à la réactivité. Ensuite, la moyenne entreprises est flexible parce qu'elles ont une dimension humaine. Sans empiéter sur une autre de ces caractéristiques, notons que la proximité participe pour beaucoup à la flexibilité des moyennes entreprises. Ces dernières font preuve de qualités relationnelles particulières (Boyer et Germain, 1999). Les individus se connaissent et travaillent ensemble, les décisions sont collégiales. La motivation et l'implication des acteurs y sont décuplées. La conséquence est une meilleure transmission de l'information. De plus, le rôle du dirigeant est important, véritable chef d'orchestre, il est le régulateur de la dynamique dont doit faire preuve l'ensemble du personnel. Ainsi la flexibilité est obtenue par un savant mélange entre une gestion prévisionnelle de l'emploi, des compétences et une gestion de la structure organisationnelle (Leray et Joyeau, 1999) afin de conduire l'entreprise vers une meilleure réactivité.

Réactivité : souvent considérée comme le fruit de la flexibilité des hommes et des structures (comme nous venons de l'exposer), elle est également obtenue grâce à un système de gestion ouvert sur l'environnement. Ces entreprises se caractérisent par leur capacité de réaction qui les conduisent vers une situation de renforcement de leur position ou d'exploration.

Il existe une activité de veille stratégique entretenue dans les petites et moyennes entreprises grâce à la constitution de réseaux à la fois sociaux et physiques. Ils sont le moyen d'obtenir une information riche et de permettre l'aménagement de l'environnement proche (Debray et Leyronas, 1998). « Les réseaux les aident à être à jour par rapport aux changements dans l'économie et à profiter de diverses opportunités pouvant même conduire à toutes sortes d'innovations leur permettant de se distinguer de la concurrence » (Julien, Andriambeloson et Ramangalahy, 2002). Le réseau est social lorsque le relationnel de l'entrepreneur ou du dirigeant est à l'origine de l'obtention d'information (Chollet, 2002). Ces relations personnelles qu'entretiennent les acteurs sont parfois organisées, voire contractualisées. Notons que quelque soit le type de réseau, un élément semble participer à sa réussite, du moins en PME : la proximité.

La proximité : les moyennes entreprises se caractérisent par une proximité sociale importante. Les niveaux hiérarchiques sont simplifiés, et par conséquent elles ont une dimension plus humaine. Les individus sont proches, ils se connaissent et offrent à l'entreprise un véritable réseau de communication interne informel. C'est d'ailleurs, un sentiment recherché par de grands groupes qui, en quête de rupture de l'anonymat, tentent de revenir à des tailles plus raisonnables (Boyer et Germain, 1999). Le concept de proximité apparaît comme une caractéristique majeure pour expliquer la spécificité des PME et par conséquent des moyennes entreprises. Nous avons utilisé le mot concept en référence aux travaux d'O. Torrès (2000, 2003) qui a fait de la proximité en PME son fer de lance depuis quelques années. Il en conclut que la gestion spécifique des PME semble obéir à un principe de proximité. Il tente par un travail de reformulation d'expliquer la spécificité de la PME par la proximité. Il reprend la définition du GREPME de la PME et montre que les caractéristiques spécifiques des ces entreprises peuvent-être interprétées comme une forme particulière de proximité.

Cependant il semble que le concept de proximité utilisé par O. Torrès serait d'avantage adapté aux petites structures comme il le développera par la suite (Torrès, 2003). L'effet de proximité décrit ici est donc variable en fonction de la taille et tend à diminuer plus l'entreprise se développe.

La stratégie : Plusieurs options stratégiques sont possibles et chacune d'elles a des origines diverses (volonté du dirigeant, opportunité, crise...). L'éventail des choix stratégiques en moyenne entreprise n'a rien à envier aux grandes structures. La spécificité des moyennes entreprises s'illustre davantage dans la démarche suivie par les dirigeants pour mettre en place leurs orientations stratégiques.

On considère généralement que dans une logique de spécialisation, d'internationalisation ou de diversification, la stratégie des moyennes entreprises est un ensemble désordonné d'actions ponctuelles relevant de l'intuition. Cependant, il semble que la démarche stratégique des moyennes entreprises ne soit pas aussi simple. Elle serait à la fois empreinte de délibération et ouverte aux émergences. J.L. Arregle, R. Calori et P. Very (1997), en s'interrogeant sur la capacité des PMI⁵ à développer une démarche de planification stratégique, expliquent que la stratégie des moyennes entreprises reste certes inscrite dans un horizon temporel limité, mais présente les caractéristiques d'une démarche formalisée et délibérée. A ce sujet, L. Boyer et O. Germain soulignent que : « la formalisation et l'anticipation ne seraient pas aussi déficientes qu'au sein des plus petites structures sans accéder au niveau des grands ensembles » (1999, pages 27). On peut dire que la démarche stratégique des moyennes entreprises est délibérée mais qu'elle reste ouverte aux émergences.

De plus, évoquons la capacité d'internationalisation dont fait preuve la moyenne entreprise. Longtemps perçue comme une entreprise n'agissant que sur un marché régional ou national, la moyenne entreprise rayonne largement aujourd'hui sur le marché international. Plusieurs explications sont avancées. C'est un prolongement naturel d'une spécialisation étroite qui offre un avantage concurrentiel certain (Saporta, 1997), le fruit de la vision que développe le dirigeant manager (Allali, 2002), ou tout simplement certaines opportunités offertes par l'ouverture du marché européen (Joffre et Wickam, 1997), et plus largement des marchés du monde entier.

On peut facilement considérer que la moyenne entreprise se détache de la petite. Elle conserve d'un côté certaines caractéristiques de la petite comme la flexibilité, la réactivité, la proximité et d'un autre, elle présente les traits managériaux des grands ensembles dans sa démarche stratégique et dans certains de ses aspects organisationnels.

Conclusion

Il semble que les entreprises moyennes méritent bien leur statut de firmes intermédiaires. Logique managériale et entrepreneuriale sont deux dimensions pour le moins conciliables en moyenne entreprise. K. Messeghem (2002) constate que la structuration des activités n'est pas un obstacle à l'adoption d'un comportement entrepreneurial, même s'il est nécessaire de faire des ajustements.

Ainsi, la moyenne entreprise est un terrain riche en particularités. Pour finir, dans le tableau suivant revenons sur ses principaux atouts.

⁵ Leur échantillon est proche de notre définition méthodologique de la moyenne entreprise car ils retiennent un effectif salarié de 35 à 499 personnes.

Tableau n°3: Les atouts des moyennes entreprises

Les atouts entrepreneuriaux de la petite	Les atouts managériaux de la grande
Flexibilité : avant tout des hommes, mais également des structures. Proximité : sociale et géographique qui permet une bonne communication entre les collaborateurs. Réactif : conséquence des 2 autres, elle est aussi favorisée par un système de gestion ouvert sur l'environnement.	Configurations organisationnelles élaborées et efficaces : beaucoup de formes possibles, mais un dénominateur commun, faire circuler l'information. Une dominante de la forme fonctionnelle avec un niveau hiérarchique simple. Une démarche stratégique délibérée et émergente : elle formalise sa démarche mais sur un horizon temporel limité.

Nous sommes en présence d'entreprises dont les pratiques de gestion présentent certaines spécificités. Cette étude s'est efforcée de démontrer que la moyenne entreprise est spécifique. Elles tirent cette particularité d'atouts obtenus grâce à leur statut d'entreprises intermédiaires. La définition que nous avons produite sur cet ensemble d'entreprises nous éclaire sur l'existence d'un champ propice aux études en sciences de gestion. « La moyenne entreprise doit préserver son rôle de laboratoire pour les disciplines de gestion. **L'observation d'un mouvement pendulaire sur certains paramètres qui la fait ressembler tantôt à la grande, tantôt à la petite, y engage** ». (Boyer et Germain, 1999, page 32).

Bibliographie

- Adam-Ledunois S. et Le Vigoureux F., (1998), « Entreprises moyennes : l'indépendance en question », in 4^{ème} congrès international francophone sur la PME, Metz-Nancy
- Allali B., (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME ébauche d'un cadre conceptuel », in Actes du 6^{ème} congrès international francophone de la PME, HEC, Montréal
- Arregle J.L., Calori R. et Very P., (1997), « Les PMI face à la planification stratégique », in Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pages 11-23
- Basire M. (1976), « La théorie à cinq niveaux » in *Direction et Gestion*, du n°2 au n°6
- Boyer L. et Germain O. (1999), « Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche » in *Gestion 2000*, Nov. Déc., pages 17-35
- Chollet B. (2002), « L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ? », Actes du 6^{ème} congrès international francophone de la PME, HEC, Montréal
- Debray C. et Leyronas Ch. (1998), « Le réseau et l'hypogroupe : de nouvelles stratégies organisationnelles en PME » in *PME de nouvelle approche*, ouvrage coordonnée par O. Torrès, édition Economica
- Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janv.-Fév., pages 86-108
- Divay M. (1999), « Comportement de croissance des entreprises de taille moyenne » in *Gestion 2000*, Nov. Déc., pages 59-80
- Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises – identités, contextes, chiffres*, Paris, Maxima
- Duchéneaut B. (1997), « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 95-110
- Filion L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances », in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n°2, pages

- Godener A.** (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels », in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 15, n°1, pages 39-63
- Greiner L.E.** (1972), « Evolution and revolution as organization grow », in *Harvard Business Review*, Juillet-août, pages 37-46
- Hirigoyen G.** (1981), « Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France », in *Banque*, N°408, Juillet-Août, pages 855 à 862
- Joffre P. et Wickam S.** (1997), « Les atouts des entreprises moyennes », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 64-70
- Julien P.A. et Marchesnay M.** (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica
- Julien P.J, Andriambeloson E. et Ramangalahy C.** (2002), « Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre », in *Actes du 6^{ème} congrès international francophone de la PME*, HEC, Montréal
- Kalika M.** (1988), *Structure d'entreprises, Réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica
- Lanoux B.** (2002), « Le changement organisationnel en PME, proposition d'un modèle de lecture basé sur la notion d'apprentissage et le rôle des relayeurs de la vision entrepreneuriale », in *6^{ème} congrès international francophone de la PME*, HEC, Montréal
- Laviolette E.M.**, (2003), « Les stratégies d'essaimage en PME : une étude exploratoire », in *Gestion 2000*, Novembre-décembre, pages 69-82
- Le Corroller C. et Le Vigoureux F.**, (1998), « Les moyennes entreprises de l'industrie ont-elles des comportements spécifiques ? », in *Economie et Statistique*, n°319-320, 9/10, pages 199-205
- Le Vigoureux F.** (1995), « Essai de définition de la moyenne entreprise », in *Cahier de Recherche du Centre de la Moyenne entreprise IAE de Caen*, Cahier n°1/95
- Le Vigoureux F.** (1997), « Entreprises moyennes : structure de propriété et comportement stratégique », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 71-94
- Lemoine G.** (1996) « La fonction commerciale des moyennes entreprises industrielles : observation des pratiques et proposition pour développer la compétence commerciale de l'entreprise », *Thèse d'Etat*, Université de Nantes
- Leray Y.** (1999), « Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI française », in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, n°4, pages 33-55
- Leray Y. et Joyeau A.** (1999), « Gestion des emplois-compétences et gestion de la structure organisationnelle : l'expérience d'un établissement bancaire de taille moyenne », in *Gestion 2000*, novembre - décembre, pages 137-157
- Marchesnay M.** (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », in *Problèmes économiques*, mai, n°2.276, pages 26-32
- Marchesnay M.** (1997), « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 85-94
- Messeghem K.** (2002), « Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ? », in *Direction et Gestion*, n°194 – structure, pages 35-49
- Quélin B.**, (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », in *Revue Française de Gestion*, Vol. 9, n°143, mars/avril, pages 13-26
- Saporta B.** (1997), « Stratégie des petites et moyennes entreprises », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, pages 3105-3128
- Torrès O.** (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », *Actes du 6^{ème} congrès international francophone de la PME*, HEC, Montréal
- Torrès O.** (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol 29/144, pages 119-138